

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu středního odborného školství
Human Potential Development in the Field of Specialised High School Education

Student: Jan Jelínek

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě 11. května 2011

.....

Jan Jelínek

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za vedení, odborné rady a trpělivost, kterou se mnou měl po celou dobu zpracovávání této bakalářské práce. Také bych rád poděkoval Ing. Anně Juřicové za vstřícnost při spolupráci a mým rodičům za nejen psychickou podporu.

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	2
2.1 Lidský kapitál organizace	2
2.2 Lidský potenciál organizace	3
2.3 Řízení lidských zdrojů	4
2.3.1 Koncepty ŘLZ	4
2.3 Získávání a výběr zaměstnanců	6
2.3.1 Zdroje zaměstnanců	7
2.4 Vzdělávání zaměstnanců	8
2.4.1 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	9
2.4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb	10
2.4.3 Cíle vzdělávání	11
2.4.4 Metody vzdělávání	12
2.4.5 Vzdělávací programy	17
2.5 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit	18
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	20
3.1 Historie školy	20
3.2 Charakteristika střední školy	22
3.3 Výsledky organizace	23
3.4 Organizační struktura	25
4. ANALÝZA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	26
4.1 Specifikace předmětu analýzy	26
4.2 Postup analýzy a použité metody	26
4.3 Výsledky analýzy	26
4.3.1 Základní podmínky DVPP	27
4.3.2 Postup přihlašování na DVPP	28

4.3.3 Kurzy a školení zaměstnanců v roce 2010	30
4.3.4 Tiché znalosti.....	30
4.3.5 Organizační kultura	31
4.3.6 Manažerské praktiky, finanční ohodnocení a motivace	32
4.3.7 Talent management	33
4.4 Shrnutí získaných poznatků.....	33
5. NÁVRHY PRO MANAGEMENT ŠKOLY	34
6. ZÁVĚR.....	36

1. ÚVOD

Jak je již z názvu mé bakalářské práce patrné, zabývá se lidským potenciálem v ne úplně klasickém pojetí kapitálové, nebo obchodní společnosti, ale rozvojem lidského potenciálu v neziskové organizaci – ve střední odborné škole. V dnešní době je faktor dosaženého vzdělání důležitým prvkem na trhu práce. Bez specializace v jakémkoliv oboru je velmi těžké najít uplatnění ve společnosti. Tím nabývají na významu vzdělávací instituce, bez jejichž procesu vzdělávání a „produkce“ absolventů by se trh práce neobešel. Důležitým prvkem v procesu vzdělávání jsou samozřejmě osoby, které mají v popisu práce podílet se na vzdělání studentů – zaměstnanci školy. Rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců (zejména pedagogů) je žádoucí pro udržení a zvýšení kvality výuky, která se přímo odráží na studentech a tím i na jejich zaměstnatelnosti po absolvování.

Mým motivem při volbě tématu a vypracovávání této bakalářské práce je konfrontovat obor téměř celoživotní práce mých rodičů (pedagogů) s mým oborem vzdělání na Katedře managementu Ekonomické fakulty VŠB – Technické university Ostrava. Tato práce se soustředí na Střední školu v Ostravě-Kunčicích, příspěvkovou organizaci. Cílem bakalářské práce je zjistit, jak probíhá rozvoj lidského potenciálu v této neziskové organizaci, jaká jsou specifika tohoto rozvoje a jaké mohou být jeho překážky a bariéry. Bakalářská práce má povahu aplikovaného organizačního výzkumu *ex post facto* exploračního typu.

Ve druhé kapitole přibližuji teoretický pohled na problematiku rozvoje lidského potenciálu organizace. Následující třetí kapitola popisuje analyzovanou organizaci. Ve čtvrté kapitole je specifikována analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji jejího lidského potenciálu, charakterizován postup analýzy a uvedeny výsledky analýzy se shrnutím získaných poznatků. V páté kapitole jsou předloženy náměty pro management školy – jsou to mé analytické poznatky přeměněné v konkrétní popis navržených změn. V závěru mé práce shrnuji, jak dopadl můj výzkum, jaké překážky mi (ne) stály v cestě atp.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Úspěšnost organizací ve dnešním socioekonomickém a podnikatelském prostředí je závislá na mnoha okolnostech – technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti informací, efektivním řízení atd. Jedním z nejdůležitějších, avšak často opomíjených a nedoceňovaných faktorů, jsou lidé – zaměstnanci, vedoucí pracovníci, personál. V současné teorii řízení jsou lidé stále méně bráni jako pouhá pracovní síla. Stále častěji se na ně pohlíží jako na jedinečný zdroj organizační příslušnosti a jakési přidávané hodnoty jak v procesech výroby, tak i služeb (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Pokud hovoříme o dnešním podnikatelském a socioekonomickém prostředí, můžete namítnout, že tato práce není zaměřená na podnikatelský objekt v přesném slova smyslu – a budete mít pravdu. Přestože situace na poli středních škol je v některých ohledech obdobná, v některých se samozřejmě liší. Co se týče například soukromých středních škol, jejich prostředí se přibližuje podnikatelskému trhu nejvíce. Zásadní rozdíl však nastává u středních škol, které zřizuje stát (konkrétněji organizace státu – např. Moravskoslezský krajský úřad jako v našem případě). Kupříkladu jejich finanční zajištění a možnosti technického vybavení jsou v zásadě podobné.

Obecně můžeme říci, že mnoho odlišností na trhu středních státních škol je buď úplně eliminováno, nebo aspoň velmi redukováno faktem, že za státním středními školami stojí stejný zřizovatel. Toto zjištění ještě více podporuje důležitost lidského faktoru ve sledované organizaci – pokud počet okolností ovlivňujících úspěšnost je menší (nebo alespoň jejich efekt několika z nich je omezený), nabývají na důležitosti okolnosti ostatní, mezi nimi i lidská složka organizace.

2.1 Lidský kapitál organizace

Lidská složka je pro organizace jejich aktivem. Má pro organizace ekonomický význam. Byla oceněna jako jedna z forem disponibilního kapitálu organizace. Termín lidský kapitál pochází od Schultze (1961, viz Armstrong 2002), který rozpracoval tento pojem v roce 1981 následujícím způsobem: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené, či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ Scarborough a Elias (2002, viz Armstrong 2002) se domnívají, že pojetí

lidského kapitálu je nejužitečnější, vidíme-li jej jako jakési spojující pojetí definující vazbu mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonem podniku spíše v termínech jmění, bohatství než v termínech podnikových procesů. Zdůrazňují, že lidský kapitál je do značné míry „nestandardní, dynamický, závislý na okolnostech, existující v hlavách lidí a usazený v lidech.“ Tyto charakteristiky ztěžují hodnocení lidského kapitálu, vezmeme-li v úvahu, že „rysy lidského kapitálu, které jsou tak důležité pro výkon firmy jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti.“

2.2 Lidský potenciál organizace

Pro vyjádření způsobilosti lidí podílet se na organizačních procesech a přidávat v jejich průběhu určitou hodnotu vytvářenému produktu se jako vhodnější termín jeví pojem disponibilního lidského potenciálu organizace. Pod tímto pojmem rozumíme souhrn lidských potenciálů všech zaměstnanců organizace (firmy). Představuje vědomé i nevědomé lidské síly, které mohou být prospěšné při plnění organizačních cílů a úkolů.

Úroveň lidského potenciálu firmy je dána především následujícími faktory (Mateiciuc 2004):

- souhrnem způsobilostí (v novější manažerské terminologii souhrnem kompetencí) všech zaměstnanců společnosti. Stěžejní význam mají zejména klíčové či kritické kompetence zaměstnanců, tj. takové, které mají stěžejní význam pro úspěšnost organizace. Hlavními postupy, jak si takové způsobilosti osvojit jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, školení, výcviku, doškolování a rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním činností a zvládáním různých situací.
- explicitními organizačními znalostmi, tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činnosti jednotlivců do společného úsilí, sloužícího dosažení požadovaného výsledku spolupráce
- tzv. „tichými znalostmi“ (*tacit knowledge*), tj. neformálními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi zaměstnanců, jenž má charakter *know-how*. Právě tyto neformální znalosti získané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité organizace činí producenta jedinečných hodnot, pro něž je vyhledávána.

- firemní kulturou, představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení cílu společnosti. Firemní kultura se projevuje určitými způsoby práce s informacemi a znalostmi, větším či menším důrazem na tvořivost, svéráznými přístupy k posuzování a hodnocení chyb, typickými vztahy mezi zaměstnanci a managementem, organizačním učením a pamětí.
- manažerskými praktikami – rozhodnutími, řídicím stylem, motivováním a vedením lidí, komunikací, koordinací a integrací aktivit jednotlivců, úrovní rozvoje a řízení týmové práce, uvážlivými manažerskými zásahy a dalšími postupy podporujícími růst a uplatňování lidského potenciálu společnosti.
- usnadňovacími (neboli facilitačními) řídicími zásahy, tzn. manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolnění lidského potenciálu organizace a na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných firemních cílů.

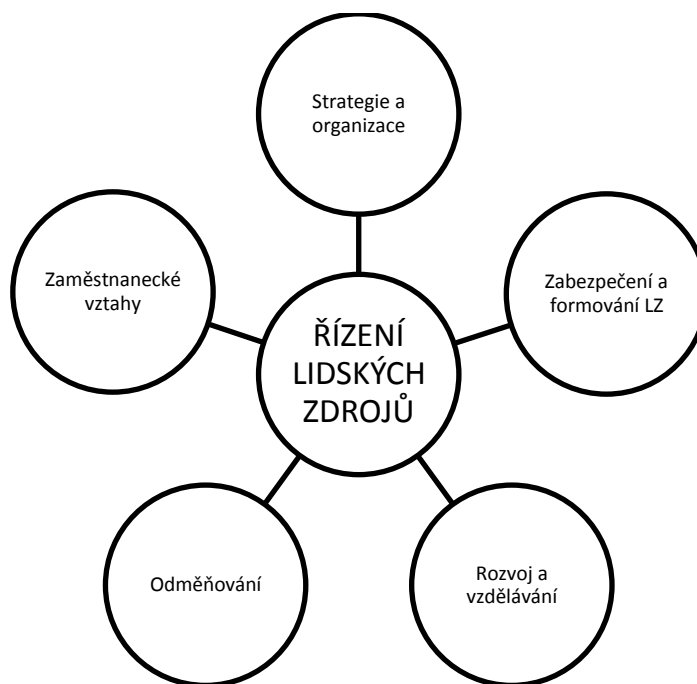
2.3 Řízení lidských zdrojů

V soudobém managementu je efektivní uplatňování a rozvíjení lidského potenciálu organizace zajišťováno souborem specializovaných organizačních aktivit, nazvaných „řízením lidských zdrojů“. Co se týče vymezení pojmu řízení lidských zdrojů (z anglického výrazu *Human Resources Management – HRM*) nalezneme v různých publikacích mnoho definic. Například Mateiciuc (2009) uvádí, že ŘLZ je soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a k zajišťování toho, aby podávali vysoký a kvalitní výkon, a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. Vzhledem k obsáhlosti samotné koncepce ŘLZ se aktivity vykonávané v rámci této oblasti řízení dělí na mnoho dílčích aktivit a činností, které svým charakterem a zaměřením spadají pod tuto problematiku. Jak je však popsáno níže, jednotliví autoři přistupují k rozdělení těchto podoblastí trochu odlišně.

2.3.1 Koncepty ŘLZ

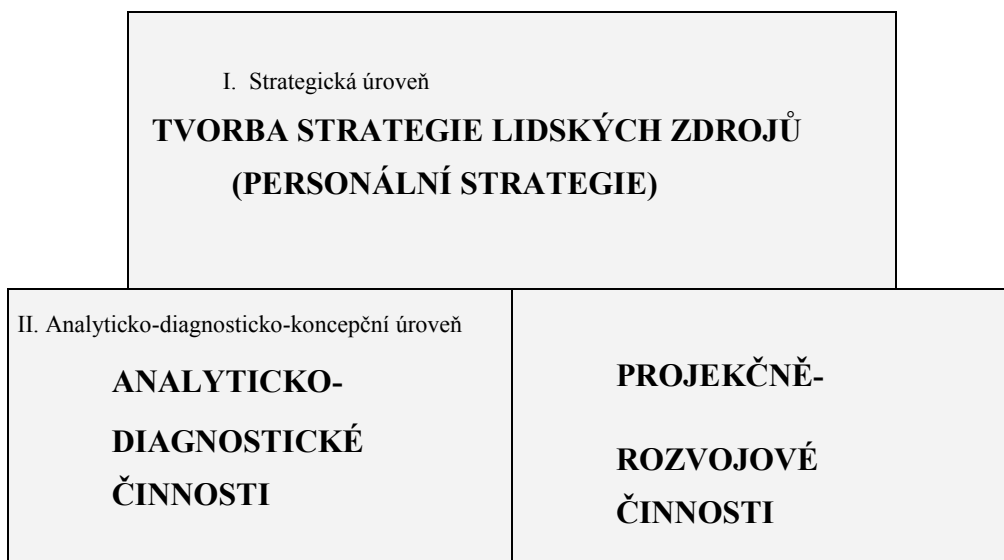
Oblasti ŘLZ jsou rozmanité a literatura nabízí několik pohledů na systematiku ŘLZ. Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) uvádí důležité oblasti tohoto řízení takto:

Obrázek 2-1 Důležité oblasti ŘLZ podle Kaňákové, Bláhy a Babicové



Každá z oblastí se pak dělí na další, menší a konkrétnější oblasti činností. Podrobněji rozebírají autoři svůj koncept ve své knize. S poněkud odlišným konceptem přichází ve své publikaci Mateiciuc (2009). Jeho model rozlišuje tři úrovně optimalizačních činností, nástrojů a opatření v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Obrázek 2-2 Model struktury ŘLZ podle Mateiciuca (2009)



III. Intervenční a realizační úroveň RUTINNÍ ODBORNÉ PERSONALISTICKÉ ČINNOSTI	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ LINIOVÝMI MANAŽERY	VYTVÁŘENÍ PŘÍZNIVÝCH PODMÍNEK PRO PRÁCI
---	--	--

Zatímco Kaňáková, Bláha a Babicová dělí řízení lidských zdrojů na pět menších oblastí (které dále člení na menší celky), Mateiciuc rozlišuje ŘLZ do tří úrovní, které na sebe navazují v jakési „institucionální činnostní pyramidě“. Seznam konečných a konkrétních činností nutných k ŘLZ tedy bude podobný, jen systémové zařazení se model od modelu liší.

2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Jednou z důležitých oblastí řízení a rozvoje lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců organizace. Podle Armstronga (2002) by mělo být cílem získávání a výběru pracovníků s vynaložením minimálních nákladů získání takového množství a kvality pracovníků, které jsou uspokojující pro podnikovou potřebu lidských zdrojů. Tento proces probíhá ve třech fázích:

- Definování požadavků – počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje by měly být jasně určeny v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou takové potřeby oprávněné. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vytvářeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa (role). Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém řízení.
- Přilákání uchazečů – přilákání uchazečů je v první řadě rozpoznání a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pokud se setkáváme s obtížemi lákání nebo udržení zájmu uchazečů (případně je očekáváme), je třeba vytvořit předběžnou studii vlivů, které mohou ovlivnit přilákání či odrazení uchazeče, tzn. silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové okolnosti, jako např. státní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání,

příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, možnost rozvoje kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a určit takové skutečnosti, které jsou zajímavé pro uchazeče. Ti se sice snaží zejména ukázat sebe v nejlepším světle, ale také se zajímají o to, co jim může nabídnout potenciální zaměstnavatel.

- Vybírání uchazečů – zabývá se konkrétními metodami vybírání potenciálních zaměstnanců, tzn. tříděním žádostí o zaměstnání, pohovory, testováním, hodnocením uchazečů, nabízením zaměstnání, získáváním referencí atd.

2.3.1 Zdroje zaměstnanců

Obecně rozdělujeme zdroje zaměstnanců na interní a externí. Interními zdroji rozumíme nábor uvnitř vlastní organizace, tzn. přesun zaměstnance z jedné pozice uvnitř organizace na jinou. Externí zdroje čerpají z ostatních uchazečů, z těch, kteří mají zájem o pracovní místo a v dané společnosti nepracují.

Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2004) výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou takové:

- jedinec si uvědomuje, že mu organizace dává možnost vlastního rozvoje a postupu
- uvolněná místa se naplňují rychleji
- levnější než vnější získávání
- návratnost investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců

Nevýhodami interního získávání zaměstnanců jsou:

- omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku
- na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu, „za zásluhy“
- snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení

Naopak výhody získávání zaměstnanců externích jsou:

- přijetí zaměstnanců s novými představami, pohledy a názory
- příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance bez dalších výdajů pro podnik
- širší možnost výběru

Nevýhodami získávání zaměstnanců ze vnějších zdrojů jsou:

- vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců (zejména náklady na získávání manažerů a specialistů prostřednictvím agentur jsou vysoké)
- je třeba počítat s delší dobou na zapracování, adaptaci

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Další významnou oblastí řízení a rozvíje lidských zdrojů organizace je personální příprava – vzdělávání a výcvik, školení, rekvalifikace. Armstrong (2002) ve své publikaci píše o rozdílnostech mezi vzděláním a výcvikem takto: Vzdělávání je podle něj proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Výcvikem rozumí používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Zahrnuje používání formálních procesů přinášejících znalosti a pomáhajících lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci.

Ostatní autoři povětšinou chápou vzdělávání jako obecný, širší výraz, znamenající zlepšování a získávání jakýchkoli dovedností, znalostí, postojů a schopností. Odborné vzdělávání pak vzdělávání orientované na vykonávání určité práce a výcvikem rozumíme rozvoj těchto teoretických znalostí a dovedností v praxi. Například Koubek (2007) jako jednu z hlavních aktivit vzdělávání pracovníků uvádí pojem formování pracovních schopností člověka.

Koubek (2007) dělí tuto souhrnnou činnost do tří oblastí

- oblast všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací.
- oblast odborného vzdělávání – zde se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Tato oblast zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je přeškolení neboli rekvalifikace.
- oblast rozvoje – orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné pro výkon současného zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují meze oboru.

Jak je vidět z výše uvedeného rozdělení, jednotlivé oblasti vzdělávání mohou být různé, některé s konkrétním a cíleným zaměřením na pracovní výkon a jiné spíše na osobnost pracovníka. Britské specialistky na řízení lidských zdrojů Foot a Hook (2002) upozorňují na fakt, že ačkoliv se objevují jasné rozdíly mezi vzděláním a tréninkem, kde vzdělání je obecným základem pro život (v jejich definici) a trénink (výcvik) je speciálně vztažen k práci, není to ve skutečnosti tak jednoduché. S jistou mírou zjednodušení lze vzdělávání pokládat za proces osvojování znalostí (poznatků, vědomostí), kdežto výcvik za osvojování dovedností (viz Mateiciuc 2009).

Příležitosti k učení jsou dnes a denně poskytovány na mnoha místech a v různých formách. Není vždy jednoduché rozlišit, zda konkrétní učební příležitost je vzdělání nebo trénink. Pokud například chodíme do jazykových kurzů v našem volném čase, měli bychom na to pohlížet jako na vzdělání. Avšak má-li takový kurz vztah k potřebě hovořit cizím jazykem, už se pohybujeme v oblasti výcviku. Na vzdělání a trénink nemůžeme déle pohlížet způsobem, který je umisťuje do vodotěsných přihrádek. Rozvoj zaměstnance je zaměřen na zužitkování všech příležitostí k učení, ať už je na ně pohlíženo jako na vzdělání, trénink, nebo jakoukoliv jejich kombinaci.

2.4.1 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Jak jsme popsali výše, investice do intelektuálního kapitálu zaměstnanců organizace se může značně projevit na výsledcích organizace. Proto je důležité přistupovat k takovému rozvoji lidského potenciálu v dlouhodobém měřítku a se značným zájmem. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uvádí jako základní čtyři kroky plánovaného vzdělávání:

- Identifikace potřeb vzdělávání a určení cílů vzdělávání
- Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů
- Vlastní realizace programu
- Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů

Koubek (2007) uvádí de facto úplně stejnou definici a velice podobné fáze procesu, jako hlavní výhody systematického vzdělávání pracovníků organizace zmiňuje např. průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace; soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobnosti zaměstnanců; výše průměrných nákladů na jednoho zaměstnance bývá obecně nižší, než při jiných způsobech vzdělávání;

neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím atd.

2.4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Koubek (2007) k této otázce tvrdí, že identifikace potřeb vzdělávání v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi člověka. Dalším složitým procesem je rozpoznání a určení vztahu mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci vzdělání můžeme měřit a posuzovat jen velice jednoduchými způsoby – stupněm dokončeného vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické vlastnosti, schopnosti, talent, jeho přístupy k řešení úkolů a postoje však žádným měřením postihnout nemůžeme. Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a pouze přibližovacích postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání.

Koubek také ve shodě Armstrongem (2002) tvrdí, že je třeba v této souvislosti analyzovat tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace – počet a struktura pracovníků, program činností atd.
- údaje týkající se skupin (jednotlivých pracovních míst a činností) – popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
- údaje o jednotlivcích – záznamy o vzdělání a kvalifikaci, hodnocení pracovníka a individuální potřeby zaměstnance

Na základě těchto údajů se analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Metod je nepřeberné množství: analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání, informace získané od vedoucích pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, analýzy pracovních

záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Belcourt a Wright (1998) k této problematice poznamenávají, že identifikace takových potřeb může být rozsáhlým výzkumným projektem. Náklady, čas a přesnost, které jsou nutné pro provedení dokonalé identifikace potřeb, zapříčiňují, že většina organizací se do takového výzkumu vůbec nepouští. Obecně se předpokládá, že shromáždění některých údajů a provedení analýzy přinesou lepší výsledky při přípravě vzdělávacích kurzů, než když nebudou k dispozici žádná objektivní měřítka.

Autoři literatury s touto problematikou se v zásadě shodují na obecných principech identifikace organizačních vzdělávacích potřeb. Identifikovat takové organizační potřeby je v zásadě velmi nesnadný, a pokud má být splněn důkladně, tak i nákladný úkol. Identifikované potřeby by se neměly vztahovat pouze k organizaci, nebo pouze k zaměstnanci, navíc například v případě využití dotazníků, či jinak získaných názorů zaměstnanců, je také důležité rozlišovat mezi názory a postoji zaměstnanců a tím, co je opravdu potřebné k jejich dalšímu vzdělávání.

2.4.3 Cíle vzdělávání

Po určení potřeby vzdělávání je důležité stanovit si cíl vzdělávacího procesu. Armstrong (2002) tvrdí, že cílem programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Konkrétněji dále uvádí, že by jím měly být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat její vlastní pokroky ve vzdělání. Nakonec zdůrazňuje, že lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami.

Belcourt a Wright (1998) ve své publikaci tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není možno chápat pouze z hlediska obsahu, ale musí vést ke zlepšení pracovního výkonu. Konečný výsledek výcviku (tento pojem využívají autoři ve smyslu odborného vzdělávání vztaženého k pracovnímu výkonu) musí být měřitelný a viditelný.

K úplnému pochopení zavádí autoři pojem „úkol“. Úkol představuje formulaci, která definuje, co se očekává, že účastníci po skončení výcvikového kursu nebo rozvojového programu budou umět. U výcviku se klade důraz na výkon nebo chování v práci. Učení je

možno zjednodušeně popsat jako proces získávání nových dovedností, znalostí a postojů, zatímco výkon je použití těchto dovedností, znalostí a postojů v praxi. Proto se definování úkolů výuky soustřeďuje na výkonnost na pracovišti.

Pro využívání úkolů uvádějí autoři několik výhod, jako např. výběr obsahu a učebních metod se zjednodušuje pomocí úkolů. Školitelé se raději soustředí na metody, které přinášejí výsledky, než na metody módní nebo oblíbené. Dále úkoly sdělují všem zúčastněným, co se očekává od vzdělávaných, že budou na konci výukového programu umět.

Co se týče podrobného stanovení cílů, níže uvádím výhody podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005):

- cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání
- cíle jsou základem pro hodnocení programu, pomáhají nám stanovit hodnotící kritéria vzdělávacího programu
- cíle jsou důležité pro analýzu a další zlepšování programu
- cíle jsou podkladem pro určení nároků na trenéry - školitele

Ačkoliv by se mohlo zdát, že určení cílů má pouze své výhody, na rozdíl od ostatních publikací uvádějí autoři také (celkem ojediněle) nevýhody stanovování cílů:

- trenérům - školitelům dělají problém nepoddajně určené cíle
- specifikace cílů může vést k malé flexibilitě programu
- cíle zdůrazňující změnu chování mohou vést k podcenění a vynechání teoretických poznatků

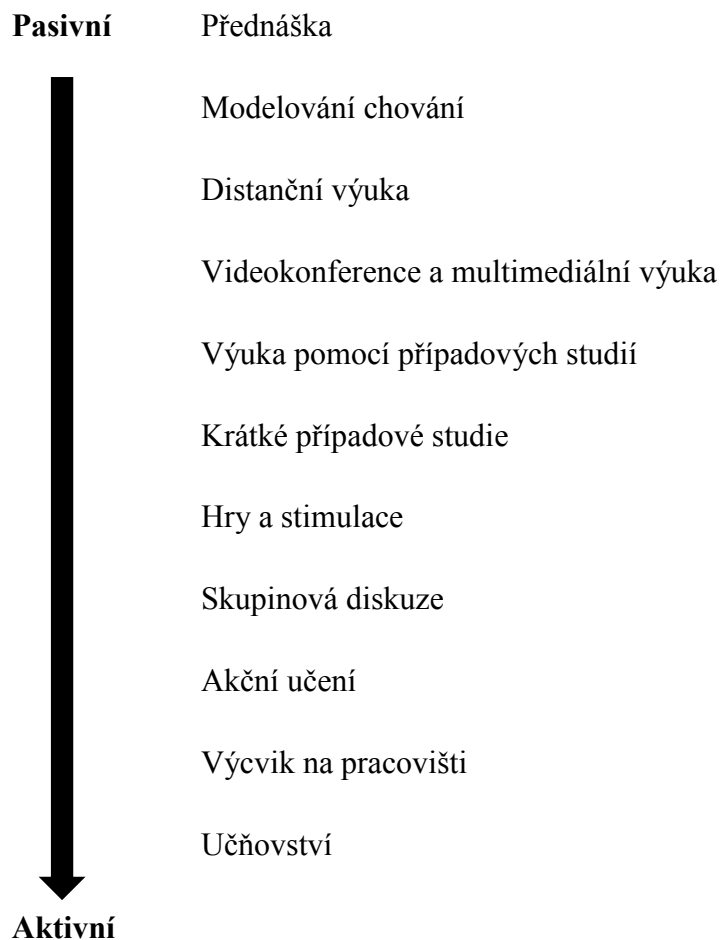
2.4.4 Metody vzdělávání

Škála způsobů a metod vzdělávání zaměstnanců je obrovská. Některá literatura – Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005); Belcourt, Wright (1998) – uvádí metody vzdělávání ve dvou rovinách: aktivní a pasivní. Přestože nyní existuje obecný trend přechodu od pasivních metod výuky k aktivním, stále zůstává užitečným mnoho ze starých způsobů výuky. Navíc existuje tendence vzájemně kombinovat tyto výukové metody, takže lektori by měli být kvalifikováni v řadě výukových metod.

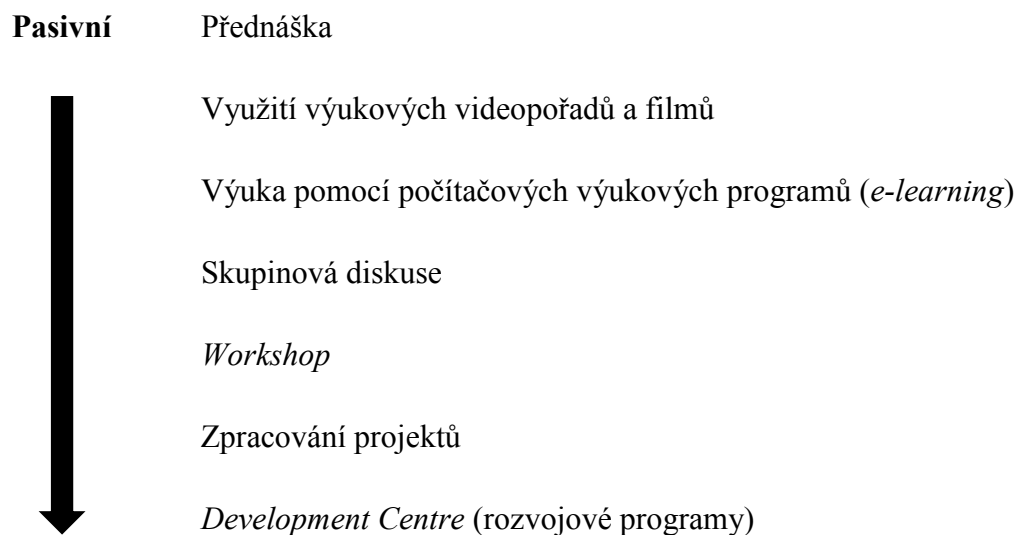
Níže uvádím seznam metod od pasivních po aktivní podle obou literatur a nabízím srovnání. Je třeba ještě upozornit, že metody nejsou souzeny ani řazeny podle užitečnosti,

protože výběr nejvhodnější metody bude záviset na konkrétní situaci, povaze materiálu nebo pěstovaných dovednostech a na vlastnostech školitele.

podle Belcourt a Wrighta (1998)



Rozlišení pasivních a aktivních výukových metod podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005)





Outdoor training (zpravidla výcvik v přírodě se sportovním zaměřením vyžadujícím týmovou spolupráci)

Koučování, mentorování, rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší různé činnosti a tím se učí)

Aktivní

Kromě tohoto rozdělení můžeme uvést také dělení podle místa, kde vzdělávání zaměstnance probíhá. Metody „*on the job*“ používané ke vzdělávání na pracovišti přímo při výkonu práce, vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu při vykonávání běžných pracovních úkolů; a metody „*off the job*“ uplatňované mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni.

Koubek (2007) velice podrobně popisuje jednotlivé postupy, nejdříve tedy k metodám používaným přímo na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda. Prakticky nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník, či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- *Coaching* – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.
- *Mentoring* – obdoba *coachingu*, kdy určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten, v případě, že je ochoten fungovat jako mentor, mu radí, usměrňuje jej a pomáhá mu.
- *Counselling* – jedna z nejnovějších metod. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- Asistování – tradiční a často používaná metoda, vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj

pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

- Pověření úkolem – rozvinutí předcházející metody, případně její závěrečná fáze. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi a přitom je jeho práce sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.
- Rotace práce – vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.
- Pracovní porady – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace, nebo jiné oblasti zájmu.

Následují metody používané mimo pracoviště, tedy „*off the job*“:

- Přednáška – obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.
- Přednáška spojená s diskusí (seminář) – rámcově podobná metoda jako přednáška. Na rozdíl od ní však nejde pouze o jednostranný tok informací, účastníci jsou vedeni k aktivitě.
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití např. audiovizuální techniky, předvádění pracovních postupů atd. Je zde kladen důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení).
- Případové studie – skutečné nebo smyšlené vyličení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Rozšířená a velmi oblíbená metoda vzdělávání.

- *Workshop* – varianta případových studií, praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- *Brainstorming* – také varianta případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.
- Simulace – ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- Manažerské hry (hraní rolí) – metoda vyloženě orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání a jsou nuceni řešit konkrétní situaci. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků.
- *Assessment centre* (nebo také *development centre*) – účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, který také vyhodnocuje i řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Případně již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí, přičemž účastník si snadno může srovnat svá řešení a řešení ideální, čímž se učí. *Assessment centre* představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.
- *Outdoor training* – hry či akce většinou provozované v přírodě spojené se sportovními výkony, kdy je žádoucí od účastníků týmová spolupráce. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník (buď spontánně, nebo je tím pověřen). Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.
- Vzdělávání pomocí počítačů (*e-learning*) – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování dovedností a znalostí, umožňují kontakt se vzdělavatelem nebo dalšími účastníky vzdělávání.

2.4.5 Vzdělávací programy

Stanovení konkrétního vzdělávacího programu může mít mnoho variant, níže uvádím několik modelů stanovení vzdělávacích programů, které nabízí literatura. S prvním „nástřelem“ vzdělávacího programu se zúčastnění pracovníci setkávají již při identifikaci potřeby vzdělávání. Armstrong (2002) uvádí, že každý takový program je třeba tvořit individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti. Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle akce.

Koubek (2007) popisuje problematiku tvorby programu vzdělávání hned v několika fázích. Jednotlivé potřeby programu vysvětluje jako odpovědi na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? - náplň
- Komu? – jednotlivci, skupiny, povolání, kategorie
- Jakým způsobem? – na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební texty, režim vzdělávání
- Kým? – interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení
- Kdy? – termín, časový plán
- Kde? – místo konání, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování atd.
- Za jakou cenu, s jakými náklady? – rozpočtová stránka plánu
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých programů? – metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

V zásadě velmi podobný model nabízí ve své knize také Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), oproti tomu Belcourt a Wright (1998) kromě výše uvedených parametrů uvádí také otázky, zda je skutečně výcvik (popř. školení) tím pravým řešením problémů v organizaci. Jakýkoliv vzdělávací program je obecně docela nákladnou aktivitou a tak je třeba položit si otázku, zda je opravdu nutným a efektivním postupem.

2.5 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Jak už bylo uvedeno výše, vyhodnocování vzdělávacího procesu je již jednou z částí vzdělávacího programu. Armstrong (2002) k tomu jedním dechem dodává, že ve své nejhrubší formě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Belcourt a Wright (1998) také uvádí, že vyhodnocení vzdělávacího není důležité jen ve smyslu porovnání zaměstnaneckého chování před a po programu. Vyhodnocení je také důležitým prvkem co se týče tvůrčích aktivit budoucího vzdělávacího programu, mělo by určit, jakým způsobem je možné zlepšit tento proces a výsledky.

Literatura se v oblasti hodnocení až nečekaně shoduje, většina uvedených autorů – Armstrong (2002); Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005); Belcourt a Wright (1998) – zmiňují ve svých knihách stejný model vyhodnocení vzdělávacích aktivit, a to Kirkpatrickův model (2001, viz Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)). Ten zahrnuje čtyři úrovně hodnocení:

- Reakce – zjišťuje se, jak účastníci přijali obsah, metody i organizaci školení a další skutečnosti. Účelné je vytvořit formulář pro kvantifikaci odpovědí. Ideální formulář je takový, který umožní získat co nejvíce s vynaložením co nejméně času na jeho vyplnění (zpravidla po ukončení školení mají posluchači tendenci se rozejít).
- Hodnocení poznatků – zjišťuje se, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili a zda se změnili jejich postoje. Posouzení na druhé úrovni je v porovnání s předcházející úrovní složitější a časově náročnější.
- Hodnocení chování – zjišťují se odpovědi na otázky typu: změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak?, do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti, dovednosti a postoje? Odpovědi na tyto otázky jsou ještě složitější v porovnání s druhou úrovní. Předpokladem je, aby mohli účastníci v práci využít to, co se naučili a aby měli motivaci ke změně chování.
- Hodnocení výsledků – nejdůležitější a pravděpodobně také nejsložitější etapa. Hodnocení na této úrovni vychází z cílů školení a je založeno na zjištění, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy. Prokázat přínos vzdělávání na této úrovni není vždy snadné a získat konkrétní údaje je obtížné, proto i určité známky pozitivního dopadu jsou pro manažery ve firmě důvodem ke spokojenosti.

Jak je nastíněno výše v jednotlivých bodech, celý proces hodnocení má také svá úskalí. Hodnocení v jednotlivých fázích je velmi obtížné a často může být problém se dostat

k relevantním výsledkům. Koubek (2007) k tomuto uvádí, že „Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby.“

Jako příklad uvádí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Jednak je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva rovnocenné testy, z nichž jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá.

Dalším způsobem je monitorování vzdělávacího procesu a programu, to znamená hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce vzdělavatelů. Hodnocení odborníky - pozorovateli je zpravidla dosti subjektivní, protože odborník má sklon hodnotit pozitivněji použití takových metod a postupů, které sám upřednostňuje.

Všechno co bylo popsáno výše neznamená, že bychom na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů měli rezignovat. Měli bychom si však stále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu. Belcourt a Wright (1998) k tomuto tématu také uvádějí, že sami školitelé považují hodnocení nejobtížnějším prvkem jejich práce.

3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE

Analyzovaná Střední škola Ostrava – Kunčice, Vratimovská 681, příspěvková organizace (jak zní přesný název školy) poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou a střední vzdělání s výučním listem. Patří mezi největší vzdělávací zařízení severní Moravy a Slezska, jejím zřizovatelem je Moravskoslezský kraj a studium v ní je bezplatné.

3.1 Historie školy

Do roku 1945 Podniková učiliště a živnostenská komora.

1945 - 1952 Podniková učiliště a Střediska pracujícího dorostu.

1952 - 1957 Odborná učiliště Státních pracovních záloh - OU SPZ.

31.6.1957 Rozhodnutí vlády předat výchovu učňů do rukou podniků.

12.7.1957 Oblastní správa SPZ předává OU č. 9 v Ostravě-Hrabůvce pod řízení NHKG.

14.8.1957 Ředitel NHKG vydává pokyn pro realizaci výuky.

1.9.1957 Zahájení školního roku v nově zřízeném OU NHKG. Teoretické vyučování je realizováno v budově školy na Zengrově ul. v Ostravě - Vítkovicích. Odborný výcvik probíhá v učňovských dílnách na modelárně slévárny, provozních pracovištích NHKG a v provozních pracovištích VŽKG. Ubytování dojíždějících je zabezpečováno v Domově mládeže č. 5 v Ostravě - Hrabůvce. Prvním ředitelem se stal Josef Opletal. OU má 1259 učňů.

2.4.1962 Zahájena výstavba nového areálu budov pro teoretické a praktické vyučování, tělocvičen a kinosálu.

1.9.1965 Zahájení výuky odborného výcviku v nových učňovských dílnách. Praktické vyučování je rovněž uskutečňováno v tak zvaných " Provozních učňovských koutcích", tato forma je úspěšně realizována i v současné době. Výuka se provádí ve 27 tříletých učebních oborech.

24.4.1974 Otevřen nový sportovní areál v Ostravě-Zábřehu (víceúčelová hala, travnaté fotbalové hřiště, atletická dráha, kurty na tenis, volejbal a basketbal).

1.9.1976 Experimentální ověřování výuky ve čtyřletých studijních oborech s maturitou- Hutník operátor, Mechanik elektronik a Mechanik seřizovač. Zřízení Střední školy pro pracující.

1978 - 1981 Přestavba soustavy studijních a učebních oborů.

1.9.1980 Zřízení Středního odborného učiliště hutnického.

28.3.1983 Zřízení Svářečské školy v SOU hutnickém.

1.9.1985 SOU se stává učebním závodem NHKG podřízeným přímo podnikovému řediteli
listopad 1990 Federální shromáždění odlučuje od podniků - i přes jejich odpor - učňovská
zařízení novelou školského zákona č. 522/90 Sb. a předává je pod státní správu.

1.1.1993 Změna zřizovatele z Ministerstva práce na Ministerstvo hospodářství ČR. Změna
názvu na Střední odborné učiliště řemesel a podnikání.

1.9.1994 MH a MŠMT uděluje zřizovacími dekrety statut Integrované střední školy a Centra
odborné přípravy s možností vyučovat studijní obory SOŠ a realizovat širokou škálu
vzdělávacích aktivit a hospodářské činnosti.

1.9.1996 Z rozhodnutí vlády ČR přechází COP pod Ministerstvo školství, mládeže a
tělovýchovy.

1.7.1997 V souvislosti s optimalizačním procesem v českém školství je s COP řemesel a
podnikání sloučena Integrovaná střední škola elektrotechnická z Ostravy - Přívozu.

1.9.2000 Dochází ke změně zřizovací listiny v souvislosti se změnou názvu školy na Střední
odborná škola a Střední odborné učiliště. Zavádíme obor Technické lyceum a nástavbu
Technicko-hospodářské a správní činnosti a zahajujeme výuku cizích jazyků v moderních
jazykových laboratořích (anglický a německý jazyk).

1.4.2001 V souladu s ustanovením zákona č.152/2000Sb. přecházejí věci, práva a závazky z
majetku ČR na nového zřizovatele, Moravskoslezský kraj.

1.9.2003 Zahájení školního roku 2003/2004. Změna kapacity SOŠ z 400 žáků na 700 a SOU z
1420 žáků na 1120. Celková kapacita 1820 žáků.

1.9.2005 Zahájení školního roku 2005/2006. Vyřazeny obory Technicko-administrativní
pracovník, Technicko hospodářské a správní činnosti, Provoz obchodu a Podnikání v oborech
obchodu a služeb. Změna názvu školy na Střední škola, Ostrava-Kunčice, příspěvková
organizace. Slavnostní otevření víceúčelového hřiště s umělým povrchem za přítomnosti
náměstkyně krajského hejtmána PhDr. Jaroslavy Wenigerové.

1. září 2008 Do 1. ročníku všech oborů a forem nastoupil rekordní počet žáků - 516, zejména
do technických oborů a informačních technologií.

červen 2010 Vybudování a zahájení výuky ve dvou odborných učebnách pro obor Informační
technologie.

3.2 Charakteristika střední školy

SŠ realizuje svou vzdělávací činnost na základě Zřizovací listiny vydané Moravskoslezským krajem, Rozhodnutí MŠMT o zařazení do školského rejstříku a živnostenských oprávnění. Její součástí je Školní jídelna.

Disponuje materiálně technickou, prostorovou a personální kapacitou pro zabezpečení výuky v oborech vzdělávání:

- střední vzdělání s maturitou
- střední vzdělání s výučním listem
- nástavbové studium pro absolventy středního vzdělání s výučním listem

Škola realizuje výuku v oborech strojírenských, elektrotechnických, elektronických, hutních, informačních technologií, ekonomiky, podnikání a technickém lyceu.

Teoretické a praktické vyučování probíhá v areálu budov v Ostravě – Kunčicích a dalších skupinových provozních pracovištích pro praktické vyučování v některých závodech ArcelorMittal Ostrava a.s., pro kterou připravuje odborníky na základě vzájemné dohody. Praktické vyučování rovněž probíhá ve vybraných podnikatelských subjektech ostravského regionu. Ve SŠ jsou také vytvořeny dobré podmínky pro mimoškolní sportovní a další zájmovou činnost žáků.

Vedení školy dbá na co nejuzší spojení vyučovacího procesu se současnými zpracovatelskými a informačními technologiemi (viz vybavení CN stroji, programovatelnými automaty, simulátory pneumatiky - hydrauliky, výpočetní technikou a dalšími moderními didaktickými prostředky). Pro zkvalitnění vyučovacího procesu je materiální základna obnovována a modernizována. Kromě hlavní činnosti realizuje škola, v souladu s pravidly pro doplňkovou činnost organizace, krátkodobé rekvalifikace, další vzdělávací aktivity a služby.

Hlavním cílem činností organizace je příprava na povolání a činnosti s tím související ve studijních a učebních oborech a postsekundární vzdělávání (absolventské studium). Mimo jiné provádí také další činnosti související s výukou, a to vzdělávací aktivity; poradenskou, informační a vydavatelskou činnost; ubytování; pronájem nebytových prostor atd.

SŠ je členem Sdružení učňovských zařízení, Krajské hospodářské komory Ostrava, Svazu chladicí a klimatizační techniky, České společnosti strojírenské a Cechu KOVOČR.

Úzce spolupracuje s Úřadem práce Ostrava, ostravským městským obvodem Slezská Ostrava, Unií výtahového průmyslu ČR, Klubem personalistů ČR.

3.3 Výsledky organizace

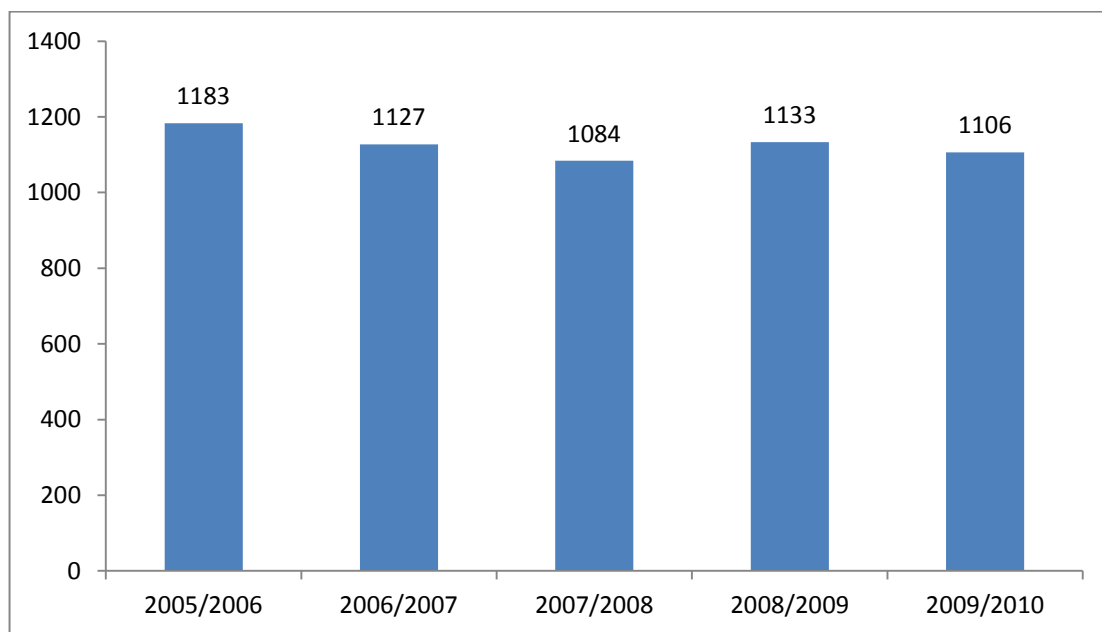
Jak už bylo napsáno výše, SOŠ v Kunčicích patří k největším organizacím tohoto typu v kraji a také k republikovému nadprůměru. Průměrný počet studentů ve sledovaném období (školní roky 2005/2006 až 2009/2010) v našem ústavu dosáhl hodnoty 1127 studentů, zatímco republikové průměry jsou zapsány v tabulce (Zdroj: ČSÚ).

Tabulka 3-1 Průměrné počty studentů

	Všechny SŠ	SOŠ	SOU
Průměry v počtech studentů	400	274	360

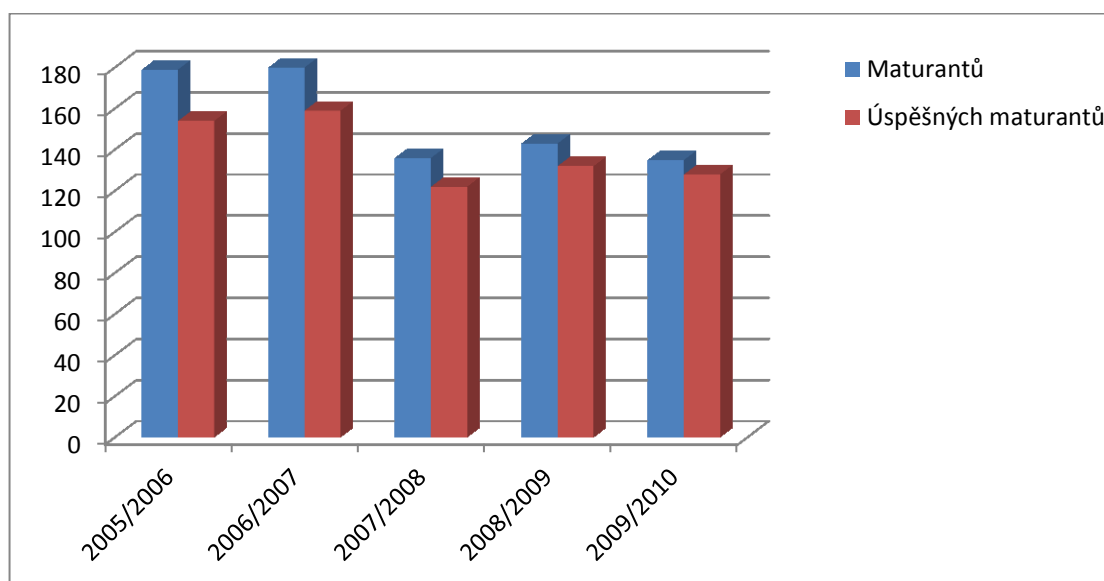
Vývoj počtu studentů školy v letech 2005 – 2010 je znázorněn v následujícím grafu 3-1.

Graf 3-1 Počet studentů



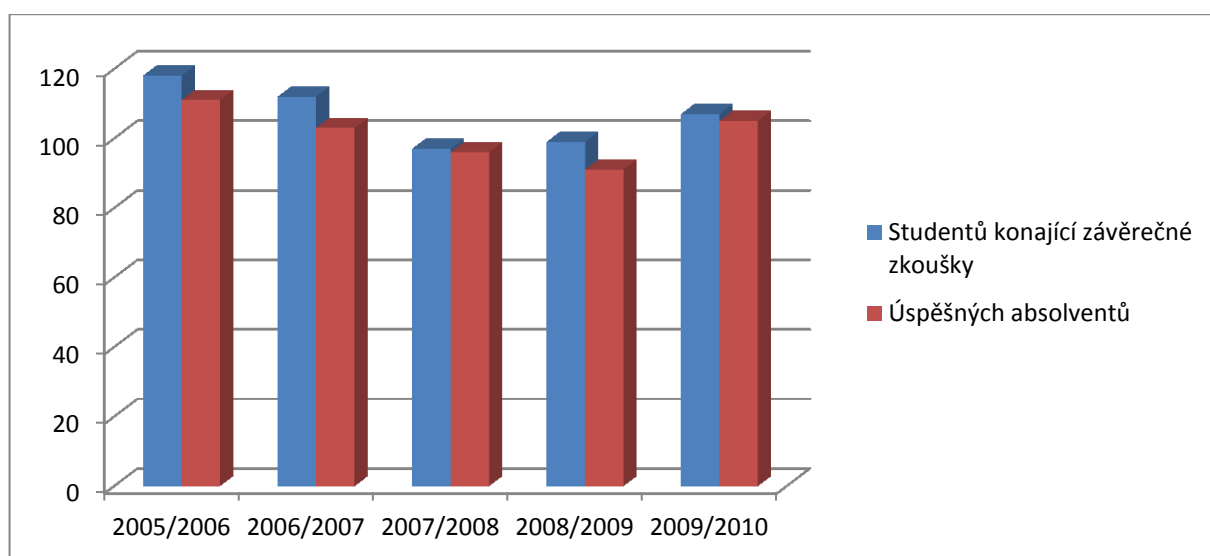
Další graf (3-2) znázorňuje počet maturantů v daných letech.

Graf 3-2 Počty maturantů



Graf 3-3 ukazuje počty studentů konajících závěrečné zkoušky v uvedených letech.

Graf 3-3 Počet studentů konajících závěrečné zkoušky



Následující tabulka znázorňuje počty zaměstnanců a počet pedagogických zaměstnanců v daných letech. Ostatní zaměstnanci jsou z většiny obslužného charakteru, druhy ostatních (nepedagogických) oddělení jsou k nahlédnutí v organizační struktuře.

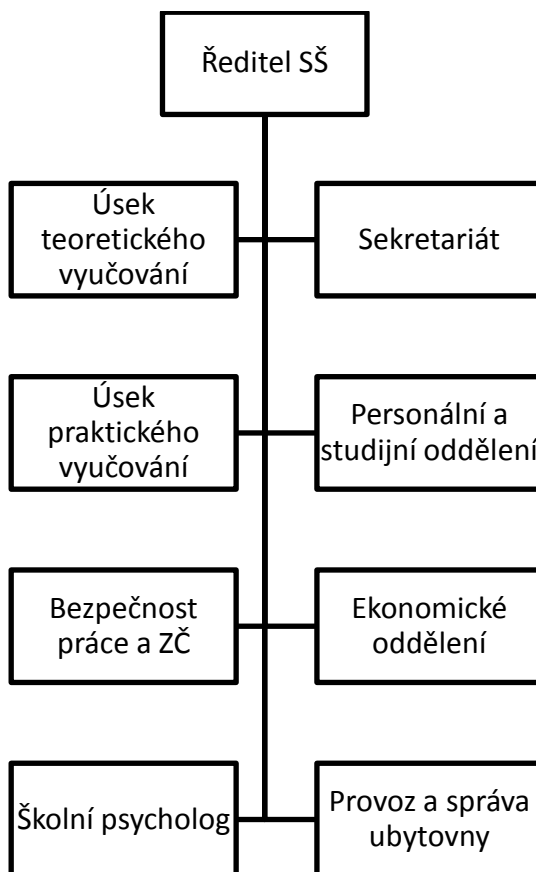
Tabulka 3-2 Počty zaměstnanců v daných letech

Školní rok	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet zaměstnanců	173	173	175	174	170
z toho pedagogických	115	111	110	109	108

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura je znázorněna ve schématu níže (Graf 3-4). Některé složky se dále rozdělují na menší útvary, bližší náhled na organizační strukturu uvádím v příloze.

Graf 3–4 Vrchol organizační struktury SŠ



4. ANALÝZA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Předmětem analýzy ve vybrané organizaci je rozvoj lidského potenciálu s důrazem na systém vzdělávání zaměstnanců, zejména pedagogických pracovníků. Cílem analýzy bylo objasnit procesy rozvoje lidského potenciálu v organizaci a v návaznosti na výsledky analýzy navrhnout doporučení k případnému zlepšení dosavadních uplatňovaných postupů. V rámci analýzy byla zkoumána specifika rozvoje lidského potenciálu v organizaci, jakož i bariéry tohoto procesu a možnosti, jak tento způsob zlepšit.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Po prvotním orientačním rozhovoru s vedením jsem se rozhodl pro získání potřebných informací využít interní dokumenty organizace, které mi laskavě poskytla vedoucí personálního oddělení. Konkrétně jde o plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a výroční zprávy školy za poslední léta, včetně seznamu všech proběhlých školení a vzdělávacích kurzů. Důležité informace jsem získal také díky rozhovorům s vedoucí personálního oddělení a zástupcem ředitele pro teoretické vyučování. Seznam otázek z těchto rozhovorů uvádím v příloze.

4.3 Výsledky analýzy

Rozvoj lidského potenciálu organizace situované ve školství je spjat v první řadě s jejich vzděláváním a úrovní kvalifikace. Vzdělávací procesy zaměstnanců (zejména pedagogických) mají pro úroveň výuky rozhodující význam. Tyto procesy jsou sumarizovány v organizačním programu rozvoje pedagogických pracovníků.

Základním stavebním kamenem programu rozvoje pracovníků organizace je zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. V souladu s těmito nařízeními vydává organizace tzv. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP).

Účelem tohoto plánu je organizace průběhu a podmínek institucionálních forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Organizace dalšího vzdělávání formou samostudia je plánována v průběhu školního roku a je předmětem rozhodnutí ředitele školy po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem.

Tento plán rozvoje má dvě různé formy realizace:

- institucionální forma – studium, účast na školení, semináře, apod. poskytované vysokými školami a akreditovanými vzdělávacími institucemi, sloužící k získání a rozšíření kvalifikace, k funkčnímu studiu. Studia ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů – studium pro výchovné poradce, studium k výkonu specializovaných činností apod.
- další vzdělávání formou samostudia

Průběžné vzdělávání je realizováno vzdělávacími aktivitami vedoucími k udržování, obnovování, upevňování a doplnění kvalifikace pedagogického pracovníka. Hlavní formou průběžného vzdělávání je účast pedagogického pracovníka na kurzech a seminářích, možné jsou i další formy průběžného vzdělávání. Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z oborů souvisejících s vyučoványými předměty a prevence sociálně patologických jevů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.3.1 Základní podmínky DVPP

DVPP je organizováno na základě těchto principů:

- rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý ze zaměstnanců má stejnou možnost účasti na těchto formách DVPP, které jsou zahrnuty v tomto plánu při současném dodržení všech podmínek stanovených plánem.
- potřeby školy – základním parametrem pro výběr formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy, které jsou vyjádřeny v rámci tohoto DVPP.
- rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit, stejně jako organizace celého systému DVPP vychází z rozpočtových možností školy a těm se podřizuje.
- studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích podmínek jsou pro výběr konkrétní formy nebo druhu DVPP určující studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků s přihlédnutím na jejich aprobaci a odborné zaměření vyučujícího předmětu.

V závislosti na rozpočtových možnostech organizace se stanoví následující priority a tím i pořadí realizace výše uvedených druhů a forem dalšího vzdělávání:

- průběžné vzdělávání – tato priorita je vyjádřena tím, že na realizaci jednotlivých forem průběžného vzdělávání se stanoví čerpání v procentuální výši rozpočtových prostředků určených na další vzdělávání
- studium v oblasti pedagogických věd – tato priorita je vyjádřena tím, že na realizaci vzdělávání v oblasti pedagogických věd se stanoví čerpání v procentuální výši rozpočtových prostředků určených na další vzdělávání

Tento plán DVPP se dává k projednání příslušné odborové organizaci, zaměstnavatel a příslušné odborové orgány se shodly, že projednáním tohoto plánu DVPP došlo k zároveň k projednání systému školení. Změny a případná doplnění tohoto plánu jsou prováděny zejména v případech změny rozpočtu školy v oblasti prostředků na další vzdělávání zaměstnanců; změny struktury zaměstnanosti ve škole; změny v právních předpisech ovlivňující další vzdělávání atd.

4.3.2 Postup přihlašování na DVPP

- zájemce o další vzdělávání předá svůj požadavek k posouzení (doporučení) svému přímému nadřízenému
- přímý nadřízený doporučí (nedoporučí) požadavek a předá rozhodnutí dále k řediteli
- ředitel požadavek s rozhodnutím předá personálnímu oddělení
- personální oddělení:
 - seznámí zájemce o další vzdělávání se stanoviskem – kladným, nebo záporným
 - v případě záporného rozhodnutí vrací žádost zpět zájemci
 - v případě kladného rozhodnutí objedná další vzdělávání a dá pokyn k zaplacení na ekonomické oddělení
 - účastník dalšího vzdělávání je povinen po absolvování tohoto vzdělávání předat na personálním oddělení potvrzení o účasti, které založí daný doklad do evidenčního listu zaměstnance
 - vede celkovou evidenci dalšího vzdělávání organizace

Z výše popsaného plánu je patrné, že ať už nadřízený daného pracovníka se vyjádří jakkoli, stejně musí podstoupit žádost svému nadřízenému atd. Finální rozhodovací pravomoc

má až ředitel školy. V tomto směru je rozhodovací proces o vzdělávacích aktivitách velmi personifikován, jelikož značnou výhodu mají Ti zaměstnanci, kteří mají lepší osobní vztahy s ředitelem a jsou schopni jakkoliv ovlivnit jeho rozhodnutí.

I přesto je však většina žádostí o další vzdělávací aktivity schválena (přibližně 80%). Výrazněji však ředitel koriguje počet přihlášených ke školení – např. pokud si požádají o školení 4 pedagogové ze stejného útvaru, většinou je uvolněn pouze jeden, který má za úkol dále šířit získané informace mezi své spolupracovníky. Důvodem jsou především ekonomické náklady a problémy s organizací výuky. Pokud by bylo uvolněno více zaměstnanců, jednak samozřejmě stoupnou přímé náklady (cena školení), ale také náklady nepřímé – suplent pobírá vyšší mzdu a pokud je uvolněno moc pedagogů, není ani fyzicky možné výuku organizovat tak, aby úspěšně proběhly všechny hodiny.

Ředitel je odpovědný za ekonomické výstupy organizace – s těmi spojené náklady na vzdělávání apod. Pokud tyto náklady překročí stanovenou mez, je za to postihován sám ředitel zřizovatelem organizace – Moravskoslezským krajským úřadem. Plánu vzdělávání by zajisté prospělo delegování pravomocí ve smyslu přenesení rozhodnutí o vzdělávacích procesech co nejblíže zaměstnancům, např. k liniovým manažerům. Linioví manažeři by tak rozhodovali o těchto událostech a také by však měli nést za svá rozhodnutí odpovědnost. To samozřejmě souvisí se změnou organizační struktury a vůbec celého systému organizace školství u nás, což by však bylo spojeno s obrovským úsilím a nejistými výsledky.

Co se týče nepedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání probíhá ve dvou rovinách:

- cyklická vzdělávání – platící pro ty obory činností, které mají ze zákona povinné jednou za určité období projít školením nebo přezkoušením (např. svářeči, elektrikáři apod.)
- necyklická vzdělávání – ostatní složky nepedagogických oddělení (např. ekonomické a hospodářské oddělení, sekretariáty, bezpečnost práce, personalistika atd.), kteří si sami zvyšují své úrovně vzdělávání v souladu s novými vyhláškami a nařízeními státní správy. Tyto změny monitoruje personální oddělení a posléze informuje jednotlivé zaměstnance o nutnosti dalších vzdělávacích činností. Kromě zvyšování kvalifikace, které iniciuje personální oddělení, mohou zaměstnanci také individuálně navyšovat kvalifikaci nejen bezprostředně spojené s novými vyhláškami a zákony, ale také podle individuálních preferencí, které také přispívají k naplnění dlouhodobého záměru školy.

V organizaci působí také přibližně 30 % specializovaných odborníků (zejména v oblasti praktické výuky), kteří nemají potřebné dosažené pedagogické vzdělání. Tato situace je dána současným trhem práce v oblasti pedagogických pracovníků, středoškolský učitel není v dnešní době nijak závidění hodné povolání a společenský kredit tohoto povolání rozhodně není na takové výši, jako např. v zahraničí.

4.3.3 Kurzy a školení zaměstnanců v roce 2010

Seznam školení a kurzů řídicích a provozních pracovníků v daném roce je uveden v příloze. Uvedený seznam je velice podobný seznamům z let předchozích. Jak je možno vidět, tyto vzdělávací aktivity nejsou nijak rozděleny podle zaměření (teoretická a praktická výuka), nejsou nijak sledovány jejich cíle, či dlouhodobá koncepce.

Z výše popsaného plánu DVPP je vidět, že organizace v této oblasti bohužel nesleduje žádné dlouhodobé cíle, konkrétně však musíme uznat, že například v letošním a loňském roce většina prostředků pro vzdělávání a kvalifikaci směřovala k přechodu na státní maturity a tak bylo jistě složité najít prostředky pro vzdělávací aktivity jiného charakteru.

4.3.4 Tiché znalosti

Oblasti tzv. tichých znalostí neboli „*tacit knowledge*“ a jejich transferu z jedněch pracovníků na druhé pracovníky je ve školství také velice důležitou složkou zvyšování lidského potenciálu organizace. Neformální znalosti a znalosti charakteru „*know how*“ mají pro pedagogické pracovníky zásadní význam při vykonávání jejich práce. Takový způsob šíření znalostí má několik forem.

První z nich je spíše formálnější hospitace. Školní inspektor, ředitel, či jiný vedoucí pracovník předem nahlásí tuto formu návštěvy během výuky určeného předmětu a vyučujícího. Během hospitace pozoruje metodiku a úroveň vzdělávací práce. Získané poznatky poté osobně konzultuje se sledovaným pracovníkem a navrhuje náměty ke zlepšení atp. Nevýhodou těchto hospitací je její vysoká formálnost, mnoho pracovníků během návštěvy školního inspektora nebo ředitele se tuto skutečností nechá negativně ovlivnit a tak jejich výkon není odpovídající tomu, který podává standardně.

Podobnou formou, avšak daleko méně formální je návštěva mezi kantory navzájem za účelem sdílení nových poznatků či metodiky a zavedení do vlastní praxe. Na rozdíl od hospitace je u této návštěvy důraz na neformálnost, hostující vzdělávací pracovník pozoruje

svého kolegu při práci nebo sledované problematice, aby mohl tyto postupy využít ve svých hodinách. Během této formy předávání zkušeností a dovedností jsou důležité interpersonální vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci, které musí být na uspokojující úrovni.

Do budoucna se počítá v této oblasti se zavedením nové metody zvané „dobrá praxe“. Pointa této metody je v natáčení vyučovacích prostor a jednotlivých hodin na videozáznam a pozdější přehrávání za účelem rozpoznání silných a slabých stránek vzdělávacího procesu jak jednotlivce, tak systému. Pedagogové tak mají možnost sledovat nejen průběh vlastních hodin, ale také přebírat prvky cizích pedagogů do vlastní výuky. Tato technika, která k nám dorazila ze zahraničí, pochází původně z dílny gymnázií a vedení by ji výhledově rádo zavedlo i v této organizaci za účelem rozvoje lidského potenciálu.

Zvláště vysoký význam mají výše uvedené praktiky u mladých a nově příchozích pedagogických pracovníků, jejichž praktické znalosti jsou zejména v rutinních pedagogických činnostech (jako např. správa a vedení třídní knihy, vyplňování všech formulářů u maturit atd.) na slabé úrovni a jejich předvedení a vysvětlení v praxi velmi pozitivně ovlivňuje jejich další pracovní výkon.

4.3.5 Organizační kultura

Kultura organizace, stejně jako vnitřní psychosociální klima organizace je velice ovlivněna organizační strukturou a mírou centralizace moci a rozhodování. Jelikož rozhodovací pravomoc ve všech důležitých oblastech působení školy má ředitel, jeho názory a rozhodnutí zásadně ovlivňují klima organizace a vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Tímto je pak lidská složka organizace rozdělena na skupiny. Skupin bychom mohli popsat několik. Obecně je rozdělme na ty, kteří stojí za ředitelovými rozhodnutími za jakékoliv situace, dále ty, kteří jeho pozici respektují, ale s některými jeho rozhodnutími nesouhlasí a ostatní, tzn. ty, kteří jej respektují jen omezeně a tvoří jakousi rebelující složku organizace. Takovéto rozdělení neprospívá vztahům na pracovištích a tak tvoří určitou bariéru v efektivní spolupráci a komunikaci uvnitř organizace.

Dalším určujícím faktorem jsou mezilidské vztahy v jednotlivých kabinetech (kancelářích u nepedagogické složky), míra kontaktu s nejbližším spolupracovníkem velmi ovlivňuje naladění jednotlivých zaměstnanců k práci. Zvláště obtížné bývá pro vedení obsazení kabinetů s více pracovními místy, jelikož je těžké uspokojit preference většiny zaměstnanců.

Ne úplně příznivou skutečností v oblasti organizační kultury je také nízká ochota zaměstnanců zapojení se do společných akcí a programů typu grantů a programů Evropské unie. Důvodem je jednak špatná dosažitelnost těchto možností a dále hlavně nejistá budoucnost organizace, která závisí na optimalizačním programu sítě středních škol Moravskoslezského kraje, který byl vyhlášen na školní rok 2012/2013 a který se bude týkat také studované organizace.

Posledním negativním faktorem směrem k morálce zaměstnanců je také snižující se síla školských odborů na chod organizace a školství u nás. Na rozdíl od ostatních státních cechů a odborářských organizací je vliv těch pedagogických a učitelských společenství téměř minimální.

4.3.6 Manažerské praktiky, finanční ohodnocení a motivace

Rozhodnutí ředitele vycházejí z jeho pozice, která je definována školským zákonem, jeho pozice uvnitř organizace je téměř neotřesitelná. Ředitel organizace tedy má obrovskou pravomoc při fungování školy, avšak s tím související také obrovské odpovědnosti. Zodpovídá se ve všech oblastech fungování školy (ekonomika, personalistika, pedagogika, bezpečnost práce a technické normy, hygiena atd.) svému zřizovateli, což je MS kraj.

Motivace zaměstnanců uvnitř organizace, která je spravována a kontrolována státem, je velice obtížná. Co se týče například finančního ohodnocení, všechny základní platy jsou tabulkově dány a zaměstnanci jsou rozdělení do platových tříd podle výše dosaženého vzdělání, pozice v organizaci a délky praxe. Další výkonové (nadtarifní) hodnocení dosahuje maximálně pouze několika procent základního platu, často ani to ne. Navíc možnost kariérního růstu je velice omezená. S výjimkou pozice zástupce ředitele nebo vedoucího předmětové komise, popř. výchovné poradkyně či psychologa školy, prakticky řadový pedagog nemá vidinu postupu v organizačním rámci. I jeho finanční ohodnocení se mění velmi málo, pokud například nastupující pedagogický pracovník má nástupní plat 20 tisíc Kč před zdaněním, po patnácti letech praxe s nejvyšší uznávanou úrovní vzdělání najde na výplatní pásce přibližně 1,25 násobek (!) svého nástupního platu. Zůstává nám tedy vnitřní motivace a zájem o pedagogickou činnost jako takovou, která drží učitele na těchto místech uvnitř střední školy.

Navíc tomuto tématu neprospívá ani prestiž učitelského povolání v dnešní společnosti, což se podepisuje na zájmu uchazečů o toto zaměstnání v posledních letech. Nasvědčuje tomu

například fakt, že většina absolventů pedagogických fakult v posledních letech se nezapojuje do přímé pedagogické činnosti – zjevně nepocitují tuto oblast zaměstnání jako dosti perspektivní směr své kariéry.

4.3.7 Talent management

Při analýze lidského potenciálu organizace jsem narazil na fakt, že v organizaci chybí aplikace té formy rozvoje lidského potenciálu, která je nazývána talent managementem. Přijetí a následná výchova odborníků v dynamicky se rozvíjejících oblastech (v příštích letech například v oblasti nanotechnologií) by jistě prospěla kvalitě všech činností organizace. Výzkum a vývoj v oblastech, ve kterých škola vyučuje (informační technologie, elektrotechnika, strojírenství atd.) je velice progresivní a současný pedagogický sbor by jistě zvládal stíhat tento rychlý krok s pomocí mladých odborníků.

Přilákání takových odborníků je však velice obtížné, zejména v souvislosti se všemi popsanými charakteristikami pedagogického povolání na státní škole. Takoví mladí odborníci raději volí jinou možnost uplatnění, než kariéru učitele střední školy, hlavně z důvodů finančního ohodnocení a nízkého zájmu o práci na střední škole obecně. Zjednodušeně řečeno, střední škola toho nemá moc co nabídnout pro takto vzdělané a perspektivní odborníky.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

O dalším rozvoji pedagogických pracovníků pojednává výše popsaný Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Jeho prostřednictvím se mohou pracovníci přihlašovat k formám dalšího jejich vzdělávání. Nepedagogičtí pracovníci se podílejí na dalším vzdělávání v užší spolupráci s personálním oddělením. V příloze uvádím všechna školení a vzdělávací aktivity z minulého roku.

V dalších bodech popisují specifické aspekty úrovně lidského potenciálu a to v oblastech tichých znalostí, organizační kultury, manažerských praktik a motivace. Zejména jsem se zaměřil na charakteristické vlastnosti zaměstnanců střední školy, které výše uvedené oblasti ovlivňují. Ředitel organizace má zásadní postavení při všech důležitých rozhodnutích, s tím jsou však spojeny stejně velké odpovědnosti, na které dohlíží zřizovatel školy – Moravskoslezský krajský úřad. V posledním bodu popisují absenci talent managementu v organizaci a důvody k tomu vedoucí.

5. NÁVRHY PRO MANAGEMENT ŠKOLY

Jako reakci na uvedené skutečnosti zjištěné analýzou přístupu organizace k rozvoji svého lidského potenciálu jsem zpracoval doporučení pro management organizace, která by měla vést ke zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

- 1) Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků by měl být pozměněn ve smyslu zavedení určité koncepce, strategicky zdůvodněného směru. Současný plán a systém přihlašování se do něj je velmi individualistický a odkazuje každého zaměstnance k vlastní aktivitě při získávání dalšího vzdělávání.
- 2) Systém přihlašování k plánu DVPP je velmi úzce spjat s organizační strukturou; kterýkoliv zaměstnanec při přihlašování k plánu je povinen předložit svou žádost k posouzení svému nadřízenému, který se k ní vyjádří a předá svému nadřízenému. Ti, ať je jejich vyjádření jakékoliv, předávají tuto žádost až k řediteli, který provede rozhodnutí. Navrhuji delegování pravomoci ve smyslu přenesení tohoto rozhodnutí níže k samotnému zaměstnanci. Jeho nejbližší nadřízený by měli mít nejlepší přehled o nutnosti daných vzdělávacích aktivit - zda jsou pro organizaci potřebné či nikoliv.
- 3) Programům dalšího vzdělávání by jistě prospělo zavedení vyhodnocovacího procesu, umožňujícího zhodnotit efektivnost jednotlivých vzdělávacích akcí. Zavedení dotazníků ihned po školení, nebo kurzu a pak dále například po třech až šesti měsících, kdy nové poznatky mohl zaměstnanec použít v praxi. V dotazníku by zaměstnanec odpovídal na otázky, zda pociťuje zlepšení ve svém pracovním výkonu ve vzdělávané oblasti, jak zpětně hodnotí školení atd.
- 4) Absence talent managementu jistě nijak neprospívá úrovni lidského potenciálu organizace, proto by jedno z doporučení mělo směřovat k této oblasti. Otázkou však je, co může organizace mladým specialistům v oboru nabídnout a jak je na tom v porovnání s konkurencí z neveřejného sektoru.
- 5) Obecně můžeme říci, že jednou z hlavních bariér rozvoje lidského potenciálu školy (a nejen jej) je organizační řád školy. V zájmu organizace by bylo jistě rozdělení odpovědnosti na nižší úrovni řízení, to však není možné v dnešní podobě školského zákona, který veškerou odpovědnost ukládá řediteli. V tomto smyslu by byla potřebná restrukturalizace tohoto zákona, která však je jistě mimo kompetence školy.
- 6) Motivaci všech (i potenciálních) pracovníků by jistě prospělo zavedení kariérních plánů pedagogických pracovníků. Ministerstvo již několik let hovoří o zavedení jistého

kariérního řádu, který však zatím nebyl schválen. Stanovení jasných hodnot a preferencí, které by dopředu dávaly jistotu zaměstnancům v oblasti vlastního kariérního růstu by přispělo přilákání nových zaměstnanců do organizace a pozitivně by se odrazilo i na pracovnících stávajících.

6. ZÁVĚR

Ve své práci jsem analyzoval přístup k rozvoji lidského potenciálu organizace ve vybrané neziskové organizaci – střední odborné škole. Především jsem se zaměřil na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Definoval jsem specifické faktory těchto aktivit a snažil jsem se zformulovat také návrhy zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, v teoretické části je probrána problematika lidského potenciálu a možnosti jeho rozvoje. V praktické části jsem charakterizoval přístup organizace k lidskému potenciálu organizace. Jako zdroje mi posloužily interní dokumenty a rozhovory s vedoucí personálního oddělení a zástupcem ředitele pro teoretickou výuku.

Na závěr jsem se snažil na základě zjištěných informací navrhnout doporučení směřující ke zlepšení současného stavu. Věřím, že mé návrhy (aspoň ty snadněji proveditelné) poslouží jako inspirace k zamyšlení pro vedení střední odborné školy.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M.; BARON A.: Strategic HRM. Vyd. Trowbridge: The Cromwell Press, 2002. 232 s. ISBN 0-85292-923-4.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada, Praha 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, M., HOOK, C.: Personalistika. Computer Press, Praha 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J.: Řízení lidských zdrojů. Akademie J. A. Komenského, Ostrava 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. C.H. Beck, Praha 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, 4. vydání, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATEICIUC, A.: Personální management, Studijní text, elektronická verze, Ostrava: Ostravská universita 2009.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.s

Seznam zkratek

CN stroj – typ obráběcích strojů

COP – Centrum Odborné Přípravy

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NHKG – Nová Huť Klementa Gottwalda

plán DVPP – plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 2-1 Důležité oblasti ŘLZ podle Kaňákové, Bláhy a Babicové.....	5
Obrázek 2-2 Model struktury ŘLZ podle Mateiciuca (2009)	5
Graf 3-1 Počet všech studentů.....	23
Graf 3-2 Počty maturantů.....	24
Graf 3-3 Počet studentů konajících závěrečné zkoušky.....	24
Obrázek 3-4 Vrchol organizační struktury SŠ	25

Seznam tabulek

Tabulka 3-1 Průměrné počty studentů.....	23
Tabulka 3-2 Počty zaměstnanců v daných letech.....	24

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 užití díla v rámci v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....
Jan Jelínek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bachmačská 2344/18

Moravská Ostrava

702 00

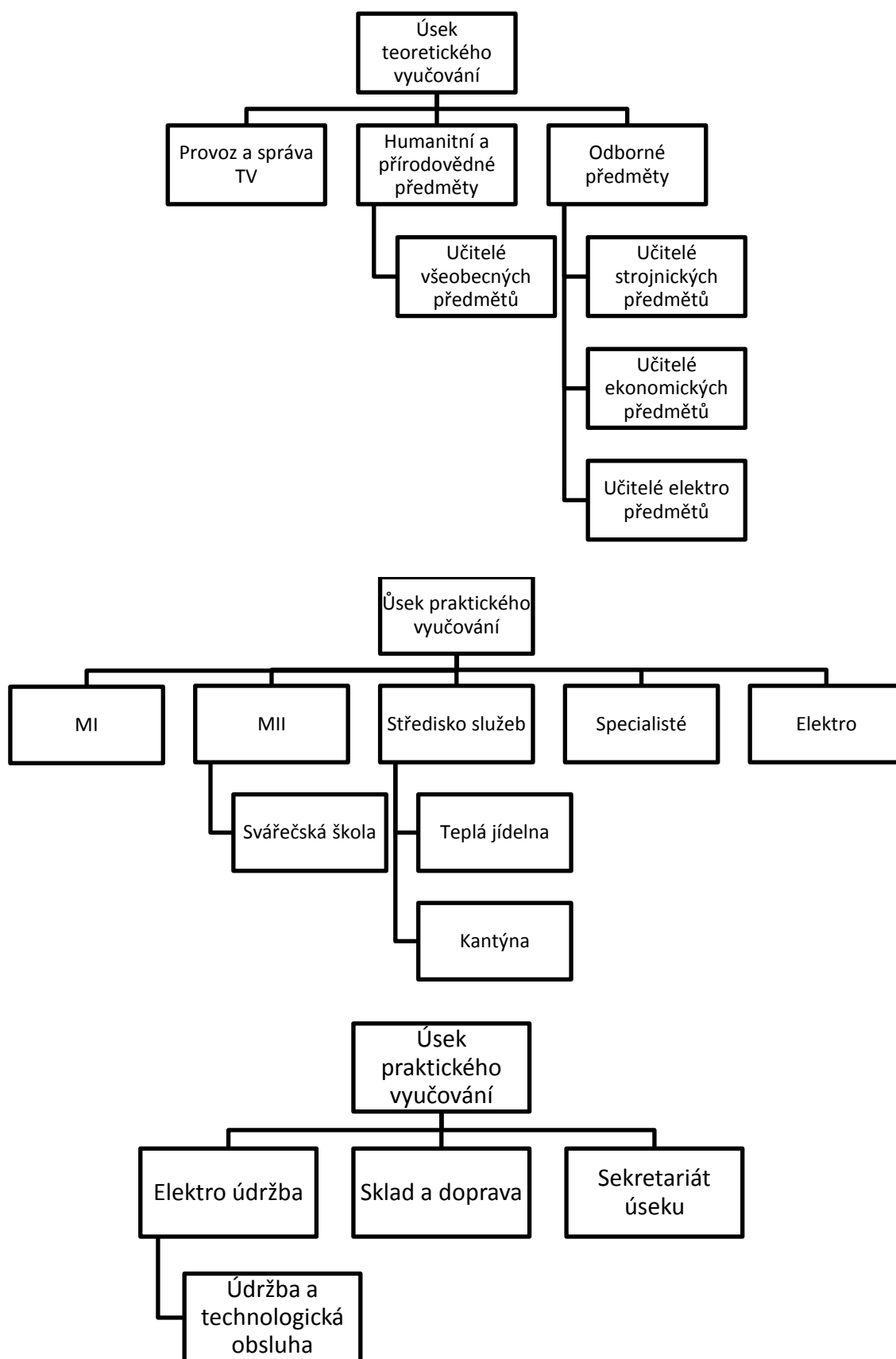
Seznam příloh

Příloha č. 1 – Další část organizačního řádu organizace

Příloha č. 2 – Otázky z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a zástupcem ředitele pro teoretickou výuku

Příloha č. 3 – Seznam školení a vzdělávacích aktivit v roce 2010

Příloha č. 1 – Organizační struktura školy



Příloha č. 2 – Seznam otázek pro vedoucí personálního oddělení a zástupce ředitele pro teoretickou výuku

Dochází ve vaší organizaci k dlouhodobému plánování vzdělávacích aktivit?

Kdo je odpovědný za realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit?

Z čeho vycházíte při tvorbě koncepce dalších vzdělávání pracovníků?

Jakým jiným způsobem usilujete o rozvoj sociálního potenciálu organizace?

Jaký přínos mají takto investované prostředky pro organizaci?

Jakým způsobem jsou zjišťovány výsledky vzdělávacích aktivit přímo na zaměstnancích?

Jaký vliv a v jakých oblastech má organizační struktura školy na oblasti rozvoje zaměstnanců?

Jak se liší plány a druhy vzdělávání u pedagogických a nepedagogických pracovníků?

Jaká jsou podle Vás specifika rozvoje lidského potenciálu v organizaci?

Příloha č. 3 – Seznam školení a vzdělávacích aktivit organizace v roce 2010

Řídící a obslužní pracovníci

Novela zákona o pojistném na soc. zabezpečení	1
Datové schránky	1
Mzdové účetnictví	1
Uplatňování DPH ve školách	1
Zařazování zaměstnanců do platových tříd	1
UNIV 2 KRAJE	1
Účetnictví státu	5
Změny v daních	1
Profesní setkání asistentek	2
Změny v účetnictví	2
Zákon o pedagogických pracovnících	2
Problémy v účetnictví	2
Mezitímní závěrka ÚSC a PO	1
Zaměstnávání příležitostních pracovníků	1

Pedagogičtí pracovníci

Nové materiály, technologie a zařízení pro svařování	1
Autodesk Academia Forum 2009	1
Zadavatelé a nová maturita	1
Koordinátor ŠVP	2
Sekty a netradiční náboženské skupiny	1
Řešení výchov. a kázeňských přestupků	1
Pozitivní psychologie	1
Současná rodina	1
Etická výchova	1
Kurz AJ	2
Projekt COMENIUS	1
Čeština – inovace, motivace	2
Environmentální výchova	1
Praktická ruština	1
Jak vytvořit projekt	1
Nová maturitní zkouška – hodnotitel	1
Svařování OK	1
Svářečský dozor	2
Finanční prostředky EVVO	2
Tvůrčí a týmová práce v ekonomice	2
Účetní seminář 2009	2

11. setkání uživatelů SURFCAM	1
RATER – matematika	1
ICT ve školních projektech	1
Třída v krizi	2
Větrné elektrárny v praxi	2
DPH v 2009 a 2010	1
Matematika a informatika	3
SMILE ŠVP	2
Svařování vysokopevnostních ocelí	1
Obráběcí stroje na EMO	1
Vztahy v třídním kolektivu	2
Vytváření www stránek	1
Výchova k finanční gramotnosti	2
CISCO	1
Astronomie	3
Veletrh nápadů FY	2
Metodika a teorie her	4
Metodika simulačních her	2
Školení v projektu EVVO s KP	7
Studium VŠ (řádné, rozšiřující)	5